COLLECTION
EXPANSION
DE VOTRE COMMERCE

L'EXPANSION DE VOTRE COMMERCE PAR LE SUCCURSALISME

Québec

86-02304/

L'EXPANSION DE VOTRE COMMERCE PAR LE SUCCURSALISME

Préparé par
COGEM INC.

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie
et du Commerce
Direction du commerce

Publié par la Direction des communications
du ministère de l'Industrie et du Commerce

Réimpression 1985
Copyright © 1983, Ministère de l'Industrie et du Commerce.
On doit faire mention de la source pour toute utilisation ou reproduction.

Dépôt légal, 2e trimestre 1983
Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 2-550-10086-7

Imprimé au Québec

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos 5

Introduction 9

CHAPITRE 1 **Le point de départ: un magasin** 11

A Le personnel 13

B Les finances et le contrôle 13

C La commercialisation 15

D L'exploitation 15

CHAPITRE 2 **Le début d'une entreprise à succursales: trois magasins** 19

A Le partage des responsabilités au siège social 20

B La gestion d'une succursale 24

CHAPITRE 3 **La crise de croissance: de quatre à dix magasins** 31

A L'administration générale 33

B Le personnel, les finances et le contrôle 34

C La commercialisation 35

CHAPITRE 4 **Un réseau de taille moyenne: de 10 à 50 magasins** 37

A L'administration générale 39

B Vice-président, personnel 40

C Vice-président, finances 42

D Vice-président, commercialisation 44

E Vice-président, exploitation 51

Conclusion 61

AVANT-PROPOS

Le succursalisme est un type d'organisation selon lequel un propriétaire exploite plusieurs établissements commerciaux généralement de même nature et reliés à une centrale administrative.

Au Québec, les magasins à succursales ont effectué en 1981 32% des ventes au détail. Cette statistique à elle seule suffit à démontrer que le succursalisme peut être une formule à succès. Les grandes entreprises y ont recours pour tirer le maximum d'affaires d'un vaste territoire. C'est le moyen qu'elles ont adopté pour se rapprocher de marchés dispersés.

Il serait toutefois téméraire de conclure qu'il s'agit là d'une structure qui mène inévitablement au succès. Celui qui envisage de l'adopter doit au préalable en mesurer les avantages et les inconvénients en rapport avec sa situation propre.

■ Les avantages du succursalisme

La centralisation administrative

À partir d'un certain nombre de magasins, la centralisation de nombreux services (achats, comptabilité, personnel, etc.) justifie l'emploi de spécialistes et d'outils de gestion (tels que l'ordinateur) dont l'entreprise n'a pas pu se doter jusque là. Si elle est bien organisée, elle permet d'améliorer de façon appréciable la qualité de la gestion.

Les facilités de financement

Pour un investisseur, une entreprise de grande taille présente en principe moins de risques qu'une petite entreprise. L'établissement de succursales entraîne l'expansion et, conséquemment, une meilleure accessibilité aux sources de financement. De plus, les institutions financières accordent plus volontiers leur confiance à un commerçant qui a déjà réussi dans l'exploitation de plusieurs magasins.

Une plus grande facilité de développement

L'implantation progressive de succursales et le rayonnement d'une image commune augmentent la force de l'ensemble. La vitesse de développement peut aussi s'accélérer. Les ressources conjugées du réseau conduisent à une multiplication des efforts et facilitent les investissements pour la conquête de nouveaux marchés et pour le financement initial de nouvelles unités. Le fonctionnement autonome des succursales et la distance qui les sépare permettent de procéder à des expériences sans y engager tout le réseau.

La répartition de certaines dépenses

Plus l'entreprise est grande et plus les succursales sont nombreuses, plus les coûts d'administration par unité sont bas.

Les économies d'échelle

Des économies importantes sont réalisées sur les achats. De plus, le volume permet d'obtenir de nombreux bénéfices additionnels: des crédits de publicité à frais partagés, des escomptes de lancement de nouveaux produits, des fonds pour promouvoir les produits dans les circuits de distribution, des coûts unitaires moins élevés sur diverses fournitures, la répartition des frais de conception et de réalisation de la publicité et des coûts réduits chez les imprimeurs et les médias.

L'apport de compétences nouvelles

Des cadres plus nombreux et plus compétents sont des actifs précieux pour l'entreprise. Les nouvelles initiatives pour la diversification des marchés et la mise en commun de multiples expériences facilitent la réalisation de projets importants. De plus, la création de nouveaux postes et la multiplication des niveaux de responsabilité ouvrent à tous les employés de meilleures possibilités d'avancement. Une motivation plus grande en résulte.

La normalisation des procédés

La dispersion géographique des succursales oblige l'administration centrale à établir des règles de fonctionnement, des formules et des procédés rigoureux régissant les principales activités. Il en résulte une plus grande efficacité et un contrôle plus sûr.

■ Les inconvénients du succursalisme

La complexité administrative

La fonction de gérer cinq, dix ou cinquante succursales est plus complexe que celle de la gérance d'un seul magasin. Le rôle du directeur général (habituellement le propriétaire) est également différent, en ce qu'il consiste à coordonner le travail des cadres intermédiaires. Sa responsabilité principale est de faire fonctionner un système rigoureux de relations entre les individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'éloignement de groupes d'employés dans les succursales rend cette tâche plus complexe.

La réduction du pouvoir personnel

Le succursalisme résulte souvent de la fusion ou de l'acquisition de petites entreprises, dont les dirigeants constituent un actif précieux. Le propriétaire doit, au fur et à mesure de l'expansion, employer des cadres supérieurs à calibre élevé et leur reconnaître un droit de participation aux décisions de gestion.

Le propriétaire doit alors s'adapter à une certaine forme de collégialité et au respect des opinions d'autrui, sous peine d'avoir à sacrifier la qualité des cadres supérieurs ou leur niveau de motivation. Cette délégation de pouvoirs restreint sa liberté d'action.

La lenteur administrative

Plus l'entreprise est grande, plus ses niveaux administratifs sont nombreux. La rigidité des procédés peut imposer des délais dans l'administration. Une décision qui s'exécute en cinq minutes dans un petit magasin peut requérir deux semaines dans une entreprise moyenne et deux mois dans une grande. La grande entreprise est plus forte mais plus lente. À son extrême, cette lenteur peut causer la perte d'une entreprise qui ne peut évoluer assez vite pour suivre le progrès de la concurrence.

La réduction de la motivation

Dans la grande entreprise, les niveaux de décision sont multiples. La direction se désintéresse trop souvent des besoins personnels de réali-

sation, de sécurité et de participation des employés. Il en résulte alors une chute du niveau général de motivation: baisse de rendement, diminution de l'intérêt, absentéisme et retards, etc. L'importance de la motivation est fréquemment méconnue de la direction des entreprises. C'est pourtant là un facteur primordial de succès, autant que le capital ou les connaissances techniques.

L'accroissement du risque financier

L'application du succursalisme accroît la taille et l'envergure de l'entreprise. La mise de fonds doit en conséquence être beaucoup plus grande. Pendant la phase d'expansion, où le fonds de roulement est à son niveau le plus bas, le risque financier peut être plus élevé que dans le cas d'un seul établissement.

La complexité légale et les coûts plus élevés de services professionnels

L'expansion d'une entreprise par le succursalisme requiert généralement la formation d'une compagnie et le recours aux services de divers professionnels: avocats, comptables agréés, etc. Les rapports aux gouvernements sont nombreux et complexes: impôts, taxes, statistiques, permis, etc. D'autres services sont parfois aussi essentiels, comme ceux reliés à la construction, à l'installation, à la recherche de marchés, aux relations de travail, etc.

Le statut de compagnie, avantageux à de multiples points de vue, impose des obligations légales très strictes qu'on ne peut ignorer. Les exemples sont nombreux où le défaut de satisfaire aux contraintes des lois a causé des difficultés et même des faillites. Aucune entreprise sérieuse ne peut s'exposer à de tels risques; c'est une nécessité absolue que de connaître ses obligations et de les remplir, même au prix de coûts additionnels.

Le recours au succursalisme n'est donc pas la solution à tous les problèmes d'expansion. Ce n'est qu'après en avoir mesuré les aspects positifs et négatifs qu'on peut décider de s'y engager en toute connaissance de cause et avec le minimum de risques.

INTRODUCTION

La gestion d'un réseau de succursales peut être plus ou moins centralisée, mais elle se caractérise toujours par un contrôle rigoureux du siège social.

Le succursalisme est une solution de rechange à la franchise. Le mérite de celle-ci est expliqué dans une brochure publiée par le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, intitulée « L'expansion de votre commerce par le franchisage ».

Parfois, les deux formules fonctionnent en parallèle. Les unités rapprochées et groupées dans une même unité administrative sont des succursales, alors que les unités éloignées et isolées peuvent être exploitées sous franchise. Dans l'un et l'autre cas, l'objectif poursuivi est l'expansion. Même si l'appareil administratif est moins élaboré dans le système des franchises que dans celui du succursalisme, le succès est toujours conditionnel à la compétence administrative et à la qualité des stratégies de commercialisation.

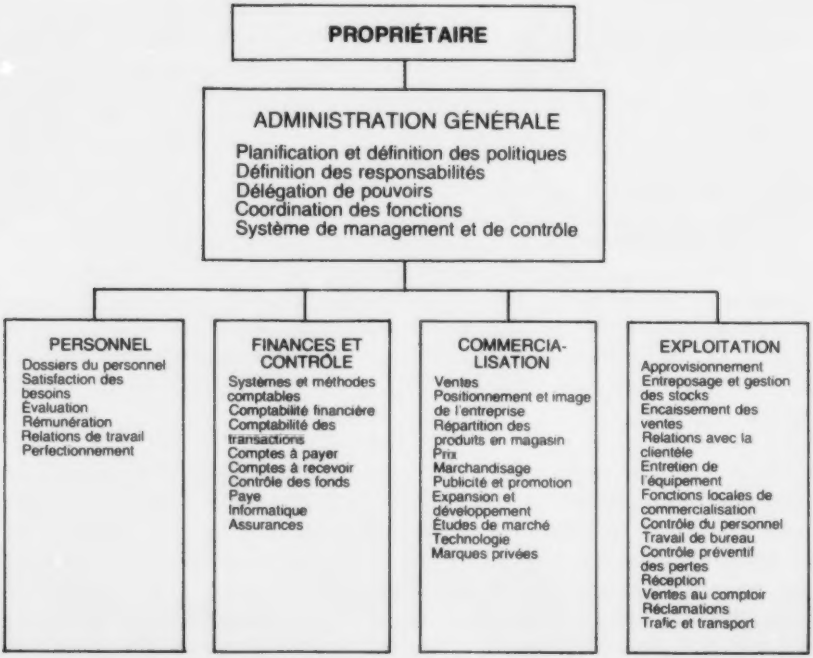
Ces pages sont destinées aux marchands qui exploitent avec succès un commerce depuis plusieurs années, qui occupent un personnel d'au moins cinq à dix employés et qui envisagent une expansion par la voie du succursalisme. Il n'est donc pas question ici de la gestion habituelle, dont traitent déjà nombre de publications. Seul l'aspect spécifique de l'évolution par l'établissement de succursales est l'objet de cette brochure. On y trouve la séquence à suivre pour que l'organisation et les effectifs s'adaptent progressivement aux nouveaux besoins, dans les diverses étapes du développement.

C'est ainsi qu'à partir d'un schéma d'activités commun à toutes les formes et à toutes les dimensions de commerce, on observe la mise en place de mécanismes de fonctionnement lors de quatre phases types:

- dans un magasin unique;
- dans un groupe de trois magasins;
- dans un réseau de quatre à 10 succursales;
- dans un ensemble de 10 à 50 succursales.

CHAPITRE

1 LE POINT DE DÉPART: UN MAGASIN



Le tableau de la page 11 synthétise les activités que l'on trouve en principe dans toute entreprise commerciale, quelle que soit sa taille ou sa situation géographique, concentrée ou dispersée. Le propriétaire assume la responsabilité de toutes les fonctions.

Le propriétaire d'un commerce qui considère son unique magasin comme l'embryon d'un réseau de succursales peut s'en servir pour mettre au point des procédés et des moyens qui trouveront éventuellement leur application. Il a intérêt à identifier d'abord toutes les fonctions que l'exploitation de son commerce impose, même s'il doit assumer seul la responsabilité de la gestion et même une partie de l'exécution. Il ordonne son travail en le compartimentant, il prend conscience qu'il coiffe différents « chapeaux » et peut ainsi mesurer l'importance, la complexité et le volume de travail rattachés aux différentes fonctions, en vue de les déléguer éventuellement en blocs logiques, à des employés ou à des cadres.

S'il ne s'applique pas à identifier, à classer et à grouper ses multiples activités, il éprouvera des difficultés à confier des mandats précis à de futurs collaborateurs. Il aura l'impression que tout est indissociable. Pour les principaux types d'activités, il conçoit des mini-systèmes, avec le concours de conseillers externes si nécessaire, et en assure le fonctionnement avec la même rigueur que si des millions de dollars étaient en cause.

Même si le niveau des connaissances et de l'expérience de ses employés ne permet pas de leur déléguer la responsabilité entière d'un secteur d'activités, il attribue quand même des fonctions de coordination à certains d'entre eux. Ceux-ci peuvent ainsi acquérir un savoir-faire qui les prépare à occuper des postes dont le développement de l'entreprise nécessitera la création. Dès ce stade de développement, on doit résister à toute tentation de népotisme: le favoritisme envers un fils, une fille ou un parent peut coûter très cher à l'entreprise, si la compétence ne prévaut pas sur ces liens familiaux.

A LE PERSONNEL

Tout ce qui concerne l'administration du personnel doit se trouver groupé sous des titres synthèses qui seront les mêmes dans une future grande entreprise.

- Même si l'entreprise ne compte que cinq ou dix employés, on constitue un dossier individuel pour chacun, avec tous les renseignements pertinents.
- Dès qu'on embauche un employé, on lui remet une description de sa fonction et on l'informe que son rendement sera évalué selon la façon dont il s'acquittera des tâches qui lui ont été attribuées. L'entrée d'un nouvel employé peut entraîner des modifications aux descriptions de tâches des autres.
- On prépare une formule où sont consignés les éléments que l'on considérera dans l'évaluation des employés: assiduité, qualité et quantité du travail accompli, discipline, relations avec les autres employés et avec la clientèle, etc.
- Avant de déterminer une rémunération, il est essentiel de bien connaître le marché du travail, c'est-à-dire de savoir ce que les autres employeurs paient pour des postes où une formation et une expérience de même ordre sont exigées. On détermine une échelle d'avancement dont on peut informer un candidat intéressant pour l'inciter à accepter un poste et pour alimenter sa motivation. Tous les employés doivent aussi connaître leurs possibilités d'avancement, tant sur le plan salarial que sur celui de l'accession à des postes plus élevés.

B LES FINANCES ET LE CONTRÔLE

Une des premières préoccupations du propriétaire, c'est l'instauration d'un système approprié de comptabilité et de contrôle: établissement d'un budget (annuel et mensuel), contrôle des dépenses en fonction des prévisions, évaluation des besoins financiers selon les cycles de l'année, planification du financement, contrôle des inventaires, etc. Le recours à un professionnel externe est souvent utile à cette fin.

Il n'est pas plus complexe d'adopter des méthodes et des systèmes comptables conformes aux normes généralement reconnues que d'établir des procédés personnels qui ne permettent pas de comparaisons avec les coefficients d'exploitation disponibles et qui devront être changés dès que l'entreprise atteindra une plus grande dimension.

Le risque de vols, de pertes et d'erreurs est aussi grand dans une petite entreprise que dans une grande. C'est pourquoi on applique rigoureusement des politiques et des méthodes pour la facturation, l'encaissement, les dépôts bancaires, les retraits, les remboursements, les échanges, la réception, la livraison et toute autre activité impliquant de l'argent ou de la marchandise. Le procédé doit prévoir, entre autres des inventaires physiques périodiques au moins partiels, dont on peut faire la conciliation avec les registres d'achat et de vente.

Pour être en mesure de prendre des décisions éclairées sur des projets de création de succursales, il est essentiel de posséder des données détaillées et vraies sur le comportement du commerce. Les états de profits et pertes d'une entreprise à propriétaire unique sont souvent faussés par une préoccupation d'ordre fiscal, et aussi par des situations particulières dont on ne trouve pas l'équivalent dans d'autres entreprises à acquérir ou à créer:

- les salaires sont en deçà ou au-delà de ceux du marché;
- le propriétaire et sa famille exécutent des travaux (entretien, comptabilité, etc.) dont le coût réel n'est pas consigné aux livres;
- le caractère personnel du service et les liens avec la clientèle compensent pour l'absence de publicité et de promotion;
- le propriétaire du commerce est souvent aussi propriétaire de l'immeuble et la valeur réelle d'occupation n'apparaît pas aux états financiers;
- les sorties de marchandises pour fins personnelles ne sont pas comptabilisées;
- etc.

Si les états financiers comportent de tels écarts, on doit connaître ceux-ci avec précision, pour en faire une juste interprétation, au moment opportun.

C LA COMMERCIALISATION

Le profit, c'est avant tout dans la vente qu'on le trouve. Toutes les techniques de commercialisation y concourent de près ou de loin, directement ou indirectement. Le personnel assigné à la vente dans un magasin doit donc être familier avec la marchandise et posséder l'art de traiter avec la clientèle.

L'apparence extérieure du magasin, l'étalage et la décoration intérieure, l'assortiment des produits, les politiques de prix et d'échange et l'accueil des clients sont les premiers éléments de publicité et de vente.

La publicité et la promotion, même à une échelle restreinte, valent d'être planifiées et contrôlées, tant pour éviter les dépenses inutiles que pour produire des résultats. L'adoption d'une politique définie facilite les décisions.

C'est également sous ce « chapeau » de responsable de la commercialisation que le propriétaire planifie le développement de son entreprise et qu'il élabore des projets de création de succursales. Le propriétaire d'un magasin ne doit s'engager dans cette voie que s'il s'est prouvé à lui-même qu'il peut exercer un contrôle sévère sur son activité commerciale et compter sur un excellent prototype d'organisation dont il peut s'inspirer avec certitude.

D L'EXPLOITATION

Ce domaine en chevauche beaucoup d'autres, puisqu'il comprend toutes les activités de fonctionnement du magasin. En importance toutefois, l'approvisionnement est en tête de liste des activités de l'exploitation. On fera bien de se référer à des ouvrages spécialisés pour découvrir les procédés les plus efficaces en ce qui concerne la rotation de la marchandise, pour maintenir les inventaires au minimum, pour prévenir les surplus de produits périmés et pour offrir les nouveaux produits sans retard. L'adhésion à un groupe est souvent la meilleure formule pour obtenir ces avantages au meilleur coût.

On juge souvent un magasin à la qualité du service qu'on y offre ainsi qu'à la compétence et à la courtoisie du personnel. On doit surveiller non seulement la tenue et le comportement du personnel, mais aussi sa disponibilité pour l'application des politiques de remboursement et d'échange.

Sous ce « chapeau » de responsable de l'exploitation, le propriétaire veille de très près au contrôle des fonds provenant des ventes. Il voit aussi à ce que la fonction de commercialisation soit bien remplie: décoration intérieure et extérieure, étalages fonctionnels, promotion locale, observation des concurrents, etc.

La gestion des stocks, les relevés périodiques d'inventaires, le contrôle des entrées et des sorties de marchandises sont soumis à des règles rigoureuses. Des vérifications occasionnelles et imprévues sont un excellent facteur de prévention. L'ordre dans l'entrepôt est une assurance contre les pertes par le bris et contre un approvisionnement non justifié.

Une attention soutenue aux fonctions d'entretien, de prévention des accidents et du transport de marchandises contribuent souvent à l'accroissement de la rentabilité.

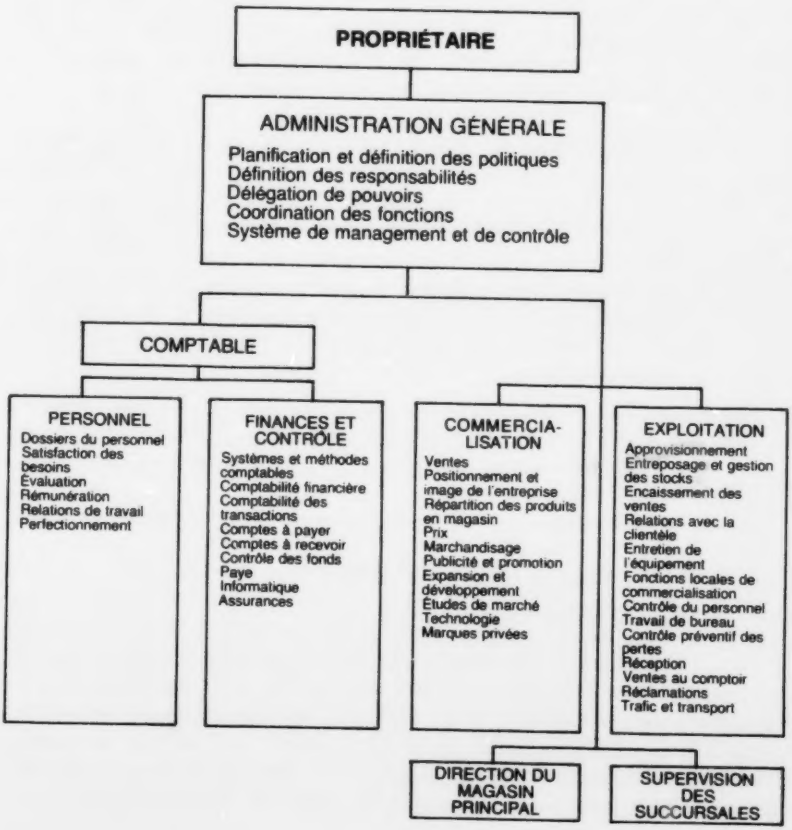
Avant d'aller plus loin . . .

Avant de s'engager dans un processus de création de succursales, un commerçant se doit de remplir les conditions suivantes:

- Le magasin initial est rentable. Il est très rare que la multiplication des magasins soit la solution à une absence de rentabilité.
- On possède les ressources nécessaires ou des sources équitables de financement pour acquitter les coûts d'établissement (ou d'acquisition) de nouveaux magasins, ainsi que les frais prévisibles de fonctionnement.
- On dispose de personnel d'une compétence et d'une honnêteté certaines pour diriger le fonctionnement quotidien. On est conscient que l'on confie à d'autres la manipulation de ses avoirs.
- On a défini les systèmes de contrôle à implanter pour déceler rapidement toute irrégularité, quelle que soit la qualité ou la fiabilité du personnel.
- On a mis au point des procédés d'achat, de vente, d'encaissement et de paiement.
- On est sensibilisé à l'importance des techniques de gestion à distance et on connaît les moyens de s'y adapter.
- On possède de bonnes connaissances commerciales et on a accès à des conseillers spécialisés.
- Une étude de marché et un budget soigné des revenus et des dépenses sont réalisés. Si on projette d'acquérir un magasin existant, on obtient la preuve de sa rentabilité ou on établit clairement comment et dans quelle mesure on corrigera la situation à court terme.

CHAPITRE

2 LE DÉBUT D'UNE ENTREPRISE À SUCCURSALES: TROIS MAGASINS



L'établissement d'un magasin en dehors du siège social exige une délimitation des pouvoirs et des responsabilités entre l'administration centrale et les succursales, puisque la plupart des fonctions se retrouvent aux deux paliers, sous des aspects différents.

Dans un groupe de trois magasins, la responsabilité des fonctions du siège social est partagée entre le comptable et le propriétaire, lequel assume en outre la direction du magasin principal et la supervision des succursales.

La direction locale et l'exécution du travail sont sous la responsabilité du directeur de succursale, tandis qu'il appartient au siège social d'établir les politiques, les normes et les procédés qu'on doit y appliquer.

À cette étape interviennent deux changements majeurs à la gestion de l'entreprise:

- le propriétaire délègue au comptable une part de ses attributions;
- l'établissement de nouveaux magasins implique un partage de pouvoirs entre l'équipe du siège social et les directeurs de succursales, ainsi que l'application des techniques de gestion à distance.

A LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS AU SIÈGE SOCIAL

■ Fonctions déléguées au comptable

Finance et contrôle

Généralement, le premier collaborateur cadre à embaucher est un comptable, dont le mandat principal est d'établir et de faire fonctionner les systèmes de comptabilité et de contrôle: encaissements et déboursés et tenue à jour des éléments de l'actif et du passif de l'entreprise. Ainsi, le contrôle des inventaires relève de lui. Il doit être en mesure de fournir au propriétaire toutes les données d'ordre financier, les rapports de con-

trôle budgétaire, l'état du fonds de roulement, ainsi que les analyses utiles à la planification financière de l'entreprise. À ces fins, il doit prendre les mesures appropriées pour recevoir des succursales toutes les données requises.

Personnel

Accessoirement, le comptable assume les tâches relatives à l'administration du personnel: maintien des dossiers, contrôle de l'assiduité et du temps des employés, etc. Même avec un personnel limité, le comptable doit se préoccuper des relations de travail, des politiques de rémunération, des programmes de motivation, des dossiers d'évaluation et des activités de perfectionnement.

Le dossier des assurances de toutes catégories relève aussi du comptable.

■ Fonctions réservées au propriétaire

À ce stade du développement, il est généralement possible au propriétaire d'assumer lui-même la responsabilité des autres fonctions de direction, à savoir: l'administration générale, la commercialisation, l'exploitation et la supervision des succursales.

En outre, le propriétaire assume souvent la direction du magasin principal, généralement situé sous le même toit que le siège social. Il peut ainsi réduire les dépenses et garder le contact avec la réalité quotidienne.

L'administration générale

Dans un groupe de trois magasins comme dans un réseau de cinquante succursales, la fonction d'administration générale est fondamentalement la même. Elle comprend généralement quatre aspects: la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

- La planification est orientée vers l'avenir. Elle se matérialise par la définition d'objectifs généraux, par l'élaboration de plans concrets et par la préparation de budgets en fonction des objectifs définis.

- L'organisation vise à structurer les ressources en vue de la réalisation des projets. Elle comporte la mise en place des structures administratives, l'assignation du personnel de cadre et d'exécution, et la répartition des ressources financières et matérielles.
- La direction est la supervision de l'action. Elle est directement reliée à la réalisation des objectifs. C'est la gérance des ressources, en vue de la productivité maximale, conformément aux plans approuvés, aux objectifs définis et aux moyens retenus aux étapes de la planification et de l'organisation.
- Le contrôle est une phase de mesure. C'est la mise en parallèle des projets et des réalisations. À partir de comparaisons entre les prévisions et les résultats, on évalue chacun des éléments et on révise les plans d'action futurs, s'il y a lieu.

L'examen de ces quatre aspects de l'administration générale fait ressortir le besoin de réexaminer les systèmes de contrôle, de préciser les politiques et de réviser les délégations de pouvoirs, selon la nature des postes de direction et la qualité des personnes qui les occupent.

En résumé, l'administration générale requiert l'élaboration des programmes dans l'ordre de leur réalisation et, surtout, une coordination entre les responsables d'activités, pour assurer l'harmonie et la complémentarité de l'action.

La commercialisation

L'approvisionnement et la vente (et les fonctions qui y sont directement reliées) sont les activités fondamentales de l'entreprise. Aussi longtemps qu'il le peut, le propriétaire en conserve la direction.

- Pour l'approvisionnement, il a généralement intérêt à se joindre à un groupe, d'autant plus qu'une telle adhésion lui procure une foule de services qui facilitent l'administration par des systèmes d'achat et de commande bien structurés (1).

(1) Voir « L'expansion de votre commerce par le groupement », même collection, Direction du commerce.

Il peut réaliser des économies en procédant lui-même à certains achats directs. De toute façon, l'achat de marchandises pour fin de revente étant à l'origine du cycle de commercialisation et entraînant la plus forte partie des déboursés, le propriétaire se doit de s'en occuper avec grande attention.

- La vente, la publicité et la promotion doivent encore à cette étape être dirigées par le propriétaire: c'est d'elles que le commerce tire son dynamisme et ses revenus.

C'est également sous ce « chapeau » de responsable de la commercialisation que le propriétaire définit la politique des prix et son application, qu'il conçoit des plans de développement et qu'à cette fin il commande ou réalise des études de marché.

L'exploitation

Il s'agit ici d'assurer le fonctionnement quotidien des magasins et de faire appliquer les règles établies par le comptable relativement aux encaissements et au contrôle des stocks. Les relations avec la clientèle, la surveillance du personnel de vente et de réception, l'étalage dans le magasin et dans les vitrines sont autant de fonctions relevant de l'exploitation.

La supervision des succursales

Dès l'établissement de la première succursale, on doit y implanter les systèmes appropriés et les modes de communication avec le siège social. C'est le secret d'une bonne gestion à distance. Cette première phase de développement permet de roder les règles et les systèmes pour inspirer le fonctionnement d'un nombre de succursales beaucoup plus élevé. Il revient sans doute au comptable de créer les formules de rapports et d'établir la fréquence de leur présentation, mais c'est au propriétaire de déterminer l'information dont il a besoin et la marge de manoeuvre que doit détenir le directeur de succursale. L'autorité déléguée à celui-ci peut varier selon la nature du commerce, l'importance du magasin et l'expérience du directeur, mais un pouvoir raisonnable de décision est essentiel à la motivation. On raffermit ou on atténue la rigidité du contrôle, selon les circonstances.

En effet, un propriétaire ne doit pas considérer les succursales comme des magasins indépendants. Non seulement y exerce-t-il une surveillance générale, mais il convient avec le directeur d'objectifs à atteindre, constate les écarts dans leur réalisation et exige l'application de mesures correctives.

On n'établit des rapports clairs entre le siège social et les directeurs de succursales qu'en définissant par écrit les tâches et les pouvoirs de ceux-ci. Ce n'est d'ailleurs que selon de tels documents qu'on peut procéder à l'évaluation de leur rendement. Une pratique semblable appliquée aux employés accroît leur sécurité: ceux-ci savent clairement ce qu'on attend d'eux.

En vue d'une économie à court terme, le propriétaire pourrait confier la direction de ses magasins à des employés parcimonieusement payés et dépourvus de toute autorité, mais il s'agit là d'un mauvais calcul: un directeur chargé de responsabilités importantes justifie un salaire approprié et libère le propriétaire pour des tâches plus importantes de management.

C'est une prérogative exclusive du directeur de succursale de diriger le travail des employés. Le siège social ne doit pas communiquer avec le personnel d'une succursale en court-circuitant le directeur. Mais l'application de ce principe ne doit pas empêcher le propriétaire de garder l'oeil ouvert et de formuler ses observations par la voie hiérarchique.

B LA GESTION D'UNE SUCCURSALE

Le rôle d'un directeur de succursale peut être envisagé à deux points de vue:

- Selon les types d'activités exercées dans le magasin: personnel, finances, commercialisation et exploitation.
- Selon les étapes que comprend généralement la gestion: planification, organisation, direction et contrôle.

■ Selon les types d'activités

Le personnel

Sans doute les dossiers du personnel doivent-ils être centralisés, mais le directeur de succursale a accès à l'information concernant les employés relevant de lui et fournit au siège social des rapports périodiques sur le comportement et le rendement de son personnel.

C'est également au niveau du magasin que l'on enregistre l'assiduité et que se fait la compilation des heures de travail pour fin de paie. La discipline, les assignations de travail et la supervision de l'exécution des tâches sont du ressort exclusif du directeur et des chefs de service qui relèvent de lui.

Les finances et le contrôle

Au point de vue des finances, toutes les opérations sont orientées vers le siège social. Dans les succursales, il s'agit strictement d'un travail d'exécution à réaliser selon les normes établies.

Le directeur de succursale doit s'assurer que les pièces d'encaissement, les bordereaux de banque, les bons de réception et les documents de livraison, de même que les pièces justificatives de comptes à payer et de comptes à recevoir, sont bien traités et acheminés au siège social dans les délais prescrits. Le contrôle des stocks selon les normes établies est également une responsabilité majeure du directeur de magasin.

La commercialisation

L'objectif des succursales est d'effectuer des ventes. C'est la responsabilité principale du directeur de mettre tout en oeuvre pour en accroître le volume.

Le siègle social impose certaines normes régissant les activités de vente telles que la fixation des prix et l'ordonnance générale du magasin, mais il appartient au directeur de succursale d'appliquer ces règles et de les adapter selon la fluctuation des stocks, les événements locaux, les tendances de la clientèle locale, la disposition des lieux, etc.

Il peut se présenter des circonstances où le directeur est appelé à effectuer des études de marché locales, à formuler des opinions sur des projets de publicité et de promotion, à suggérer des initiatives publicitaires et à proposer de nouveaux produits. Ce sont autant d'activités où il peut révéler son esprit d'initiative et participer activement à la rentabilité de son magasin et indirectement au progrès de l'ensemble du réseau.

L'exploitation

Voilà un autre secteur où le directeur de succursale peut démontrer son talent et son savoir-faire. Même si des formules et des systèmes sont imposés par le siège social pour régir le mode d'exécution des fonctions, il reste que l'application de ces procédés laisse une large place à l'initiative personnelle.

Le maintien d'un haut niveau de motivation et de productivité chez le personnel, l'approvisionnement régional occasionnel, l'entretien des lieux, le maintien de l'ordre dans les étalages, le contrôle préventif des pertes, le traitement des réclamations, les relations avec la clientèle, la communication au siège social des facteurs locaux de commercialisation, etc. sont autant d'activités où l'excellence est bien au-delà des prescriptions générales du siège social.

■ Selon les étapes de la gestion

Quel que soit le niveau de direction, la responsabilité de la coordination prévaut toujours sur le travail d'exécution. Cette priorité n'équivaut toutefois pas à une exclusivité: le directeur occupe souvent une partie de son temps à des tâches d'exécution, selon le temps dont il dispose. Il peut également assumer deux fonctions à des niveaux différents, comme directeur de magasin et chef de service. Mais le rôle du directeur de succursale est avant tout de s'assurer que les chefs de service et de rayon accomplissent bien leur tâche.

On distingue quatre étapes dans la gestion d'une succursale ou d'un service:

La planification

Il appartient aux chefs hiérarchiques d'établir, en collaboration avec leurs subalternes, des plans de travail spécifiques. C'est ainsi que sont fixés des projections de vente, des budgets hebdomadaires d'heures et de salaires et des plans de mise en marché. Tous les types d'activités du magasin se retrouvent directement ou indirectement dans un bon programme de planification.

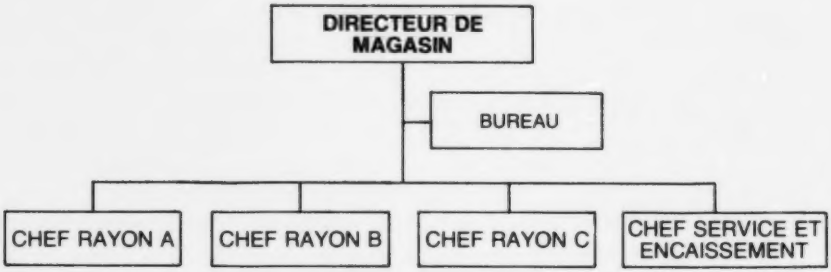
L'organisation

Sauf en ce qui concerne la répartition du travail et l'attribution des responsabilités, l'organisation est structurée selon le modèle fourni par le siège social. Ainsi on applique les procédés de réquisitions pour les réparations et l'entretien, on observe les règles d'utilisation de l'équipement, on respecte les procédés d'achats de marchandises, on met en place un système d'ajustement des stocks (surplus, déficits), on ajuste les espaces de vente, on visite les magasins concurrents et on vérifie les prix en vigueur, on commande les fournitures et on contrôle leur usage, on établit les besoins de main-d'oeuvre, on organise le développement de la main-d'oeuvre et on maintient à jour les dossiers.

Lorsque le volume d'affaires et le nombre des employés d'une succursale nécessitent plusieurs niveaux de direction, il devient essentiel que la hiérarchie soit bien établie.

La supervision des cadres est difficile. Sa complexité s'accroît selon le niveau. Il est rarement possible à un chef de superviser plus de dix cadres: le nombre de huit est généralement reconnu comme un maximum, sous réserve de la nature et de l'importance des fonctions. Au fur et à mesure que le nombre d'employés augmente, on les groupe sous des personnes responsables. Habituellement, et selon la nature des fonctions, il est difficile pour une seule personne de superviser plus de 20 travailleurs. Ainsi, dans les grands magasins qui emploient de 100 à 150 personnes, on trouve 4 ou 5 postes de chef de département et autant d'adjoints ou de suppléants.

L'organisation d'un magasin ressemble à ceci:



La direction

L'application de la discipline, des normes et des standards de fonctionnement relève du directeur de la succursale, mais les chefs de niveaux doivent y participer. C'est l'étape de la réalisation des projets. C'est la phase productive où les meilleurs résultats proviennent de l'effort maximal concerté.

Le contrôle

Certains éléments de la fonction de contrôle sont une responsabilité du siège social, mais les éléments d'information qui la rendent possible proviennent des succursales. À cette fin, on tient à jour les dossiers et les statistiques, on applique les contrôles d'exploitation, de finances et de prévention des pertes, on procède à des analyses de fonctionnement et de finances, on identifie les déviations et on applique les mesures correctives. Dans les succursales, la fonction de contrôle consiste à s'assurer constamment que les objectifs établis pour le magasin sont atteints conformément aux prévisions.

Avant d'aller plus loin . . .

Trois magasins, c'est suffisant pour mettre à l'épreuve l'équilibre entre la gestion directe et la gestion déléguée. L'expérience révèle au propriétaire les modalités de fonctionnement qui lui procurent la sécurité, tout en laissant à ses directeurs une liberté d'action qui les gratifie. Il peut préciser le profil des chefs les plus efficaces et les meilleurs éléments de motivation.

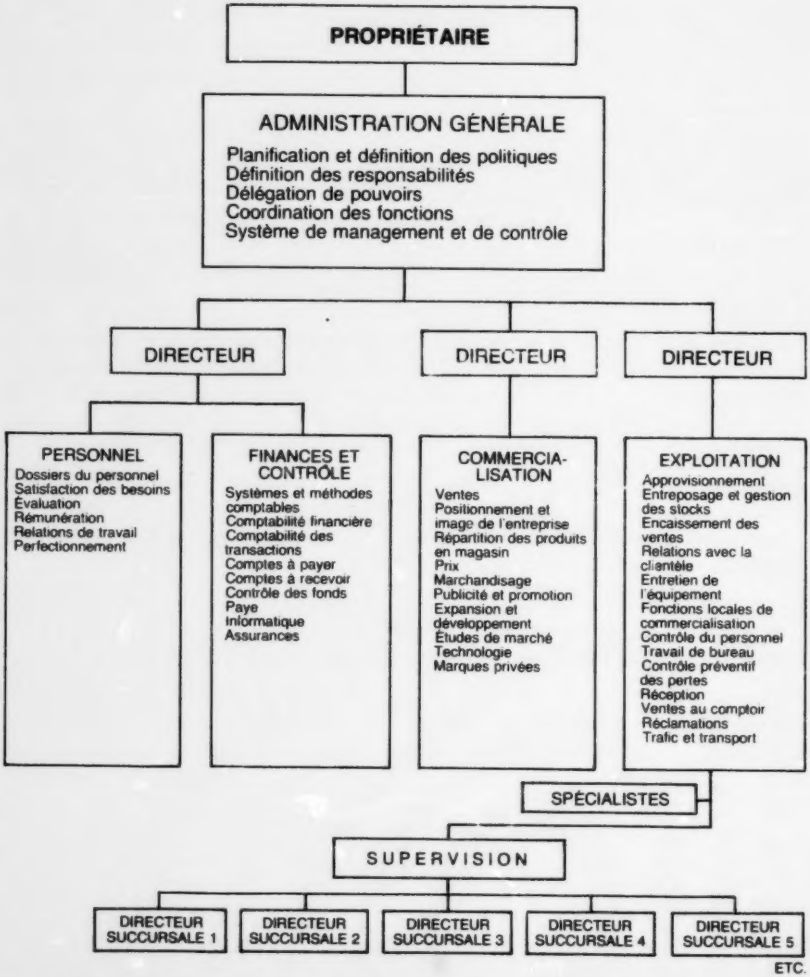
Avant d'augmenter le nombre des succursales, il lui est utile de se poser quelques questions:

- Un bon contrôle des inventaires est-il bien implanté?
- La rentabilité individuelle de chaque magasin est-elle établie? Si non, connaît-on les faiblesses de chacun et comment celles-ci peuvent être corrigées?
- A-t-on bien évalué les politiques et les procédés établis?
- Les fluctuations de caisse sont-elles normales? Comment pourra-t-on satisfaire des besoins accrus de liquidités? A-t-on planifié le financement des nouveaux développements?
- Le nombre et la compétence du personnel en poste sont-ils appropriés pour satisfaire les besoins éventuels? Ou a-t-on prévu des candidats à solliciter ou un recrutement à organiser?

Le passage à l'étape de quatre à dix magasins est une phase majeure du développement. C'est avec prudence qu'on l'envisage et qu'on la planifie.

CHAPITRE

3 LA CRISE DE CROISSANCE: DE QUATRE À DIX MAGASINS



La phase la plus ardue du développement du réseau est maintenant révolue. Les écueils les plus dangereux ont été évités. Si l'entreprise évolue de façon satisfaisante sur le plan des profits, si on a su créer et roder les systèmes d'exploitation et de contrôle, si les succursales fonctionnent selon les normes établies, on peut envisager l'avenir avec optimisme, même si on se sent parfois dépassé par l'allure du progrès.

Le défi principal de l'étape de quatre à dix magasins est l'évaluation du personnel apte aux mutations et le recrutement de compétences pour de nouveaux postes de commande plus exigeants. On y procède progressivement selon les impératifs du travail et les ressources financières que libère l'exploitation.

Il est possible que l'implantation de structures nouvelles, l'embauche de cadres de formation et d'expérience différentes, et l'entraînement de personnel additionnel provoquent une réduction temporaire de l'efficacité générale de l'entreprise. Des projets de syndicalisation peuvent engendrer des conflits et créer des incertitudes. Ce sont toutefois des difficultés normales et transitoires, dont la juste solution contribuera à renforcer les bases de l'organisation et à juger de la qualité des chefs.

Si on observe bien l'évolution de l'entreprise, on se rend de plus en plus compte que les fonctions spécialisées prennent à la fois de l'ampleur et de la complexité. La répartition de l'autorité entre les chefs hiérarchiques et les spécialistes se définit sans doute par des règles, mais aussi par l'expérience, selon les besoins et les ressources humaines en présence. Ce partage s'effectue progressivement avec l'embauche ou la promotion des responsables et atteint son plein effet quand toutes les fonctions sont assumées.

Dans plusieurs domaines tels que la publicité et le secteur juridique, on ne doit pas hésiter à retenir les services d'experts externes.

A L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE

Le propriétaire doit de plus en plus se limiter à l'administration générale, à la coordination des grandes fonctions du siège social et à la solution des multiples problèmes du développement. La gestion financière est sa première préoccupation. Il ne peut s'en acquitter efficacement que par une analyse presque continue des résultats financiers et des projets d'expansion, en fonction des états de caisse et des autres ressources disponibles. Il exerce une surveillance particulière sur le comportement des nouveaux établissements. Provisoirement au moins, il doit aussi assumer les tâches non assignées à des responsables particuliers.

Un problème courant d'une telle entreprise est que, par habitude, le propriétaire ne renonce que difficilement à la communication directe avec ceux qui exécutent les tâches. Il donne des ordres aux cadres et aux employés, court-circuitant les cadres supérieurs.

Ce type de bris de lignes d'autorité est dommageable car il cause le départ des collaborateurs les plus dynamiques. L'entreprise se retrouve alors avec des béni-oui-oui (yes-men) ou des directeurs de façade, qui n'osent pas prendre de décisions, ou des directeurs-messagers dont la fonction est réduite à transmettre à la base les messages du patron.

L'attitude du patron doit au contraire inciter les directeurs à assumer leurs responsabilités et à exercer leurs pouvoirs. Les politiques d'administration et d'exploitation doivent être précises; les descriptions de fonctions claires sont des outils essentiels.

L'entreprise doit adopter des systèmes de planification avancés tels que la gestion par objectif (G.P.O.) (Management By Objectives: M.B.O.) et la méthode de rationalisation des choix budgétaires (Planning, Programming, Budgeting System: P.P.B.S.) ainsi qu'un programme simplifié de management intégré pour les opérations. À ce niveau, la complexité des problèmes et la masse des informations à traiter justifient souvent le recours à un ordinateur.

B LE PERSONNEL, LES FINANCES ET LE CONTRÔLE

Le comptable peut encore à ce stade assumer la responsabilité de l'administration du personnel. La gestion du personnel devient plus exigeante avec l'accroissement du nombre d'employés.

Les dossiers du personnel et celui de la paie demeurent au siège social, mais l'assiduité, l'enregistrement des heures de travail, le recrutement, l'évaluation du rendement et l'entraînement sont du ressort des succursales.

Pour retarder l'embauche d'un responsable à plein temps pour l'administration du personnel, il est souvent recommandable de recourir à un conseiller externe pour définir les cadres des politiques de formation, de motivation et de rémunération, ainsi que pour préparer l'entreprise à un mouvement de syndicalisation.

Le directeur des finances détient un rôle capital pour éclairer les décisions du propriétaire.

La complexité de l'application du contrôle à distance et le drainage du fonds de roulement vers les besoins du développement peuvent obliger à des décisions importantes sur les plans des communications et du financement. Il faut à tout prix prévenir les fraudes et les décisions non autorisées, dont l'effet peut être désastreux. On trouve surtout de telles irrégularités dans les transactions personnelles entre les fournisseurs et les employés; même si celles-ci ne sont pas toujours frauduleuses, elles compliquent les contrôles d'inventaire et les opérations de comptabilité.

L'élaboration et la mise en oeuvre des systèmes comptables revêtent une importance accrue avec la multiplication des magasins.

La comptabilité financière prend une dimension nouvelle puisque tous les projets de développement sont conditionnels à une connaissance claire des ressources que l'entreprise peut consacrer à ces projets sans se priver des disponibilités requises pour son fonctionnement.

- À ce stade de développement, le comptable doit réexaminer tout le dossier des assurances: certains risques peuvent être assumés par l'entreprise (bris de vitres, vols et accidents mineurs, etc.). Par ailleurs, l'augmentation des actifs, et souvent leur nature différente, peuvent imposer des changements importants.

C LA COMMERCIALISATION

L'emploi d'un spécialiste en commercialisation à plein temps dépend du volume des ventes. Les économies et les profits potentiels sont extrêmement importants. Le manque de temps et de compétence peuvent entraîner des pertes pouvant dépasser 5% du volume des affaires.

Le directeur de la commercialisation doit avant tout veiller à ce que, dans toutes ses fonctions, l'entreprise soit fidèle à l'image qu'elle veut se donner et à la clientèle qu'elle a décidé de viser spécifiquement. À cette fin, l'application de techniques de vente, ainsi que le choix des marchandises et de leurs prix sont des facteurs prépondérants.

Aux chapitres de la sélection des produits, de la mise en marché en magasin, des ajustements saisonniers, etc., une bonne planification par un spécialiste peut augmenter sensiblement l'efficacité et la rentabilité.

Dans les domaines de la publicité et de la promotion, l'établissement des besoins et l'allocation des dépenses demandent beaucoup d'attention et de contrôle.

Avant d'aller plus loin . . .

Quand on atteint cette étape de croissance et que l'entreprise est en bonne santé, on a généralement dépassé la phase critique. Mais encore faut-il en être sûr!

C'est donc le moment des grandes analyses. Le recul du temps, la multiplication des succursales, l'embauche de nouveau personnel à tous les niveaux, le test des procédés et des systèmes de contrôle et, surtout, la disponibilité d'états financiers variés constituent un bagage d'information précieux pour procéder à des études en profondeur sur les mesures à prendre pour améliorer le rendement des établissements et pour éclairer les décisions relatives à l'opportunité de poursuivre, d'accélérer ou de ralentir le développement.

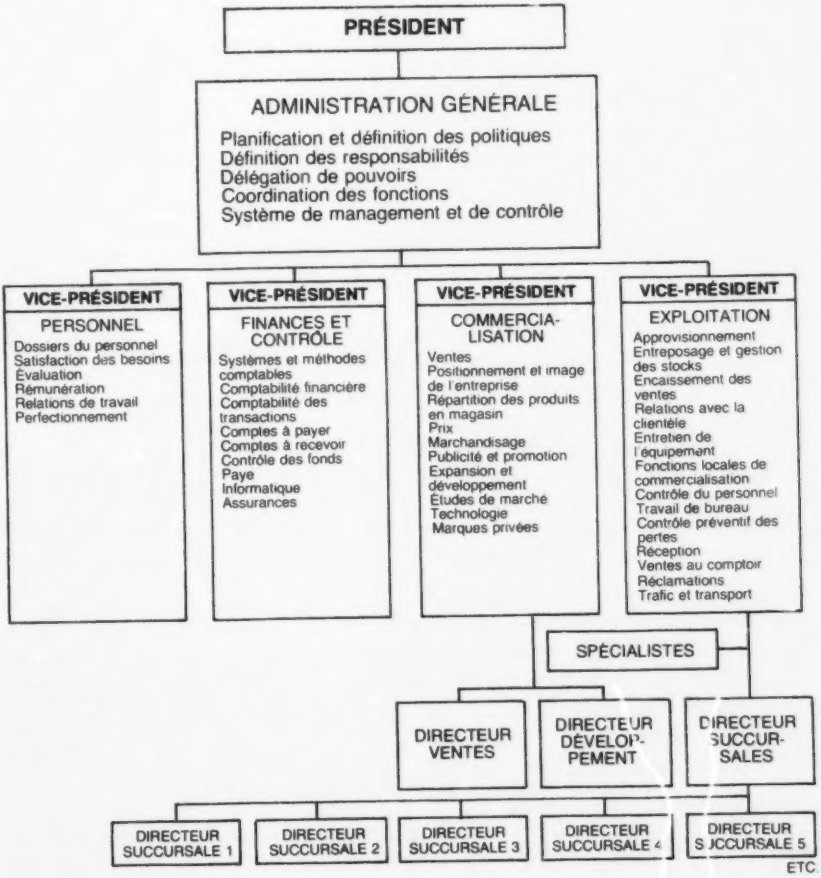
Avant de s'engager dans une étape où les impératifs de gestion seront de plus en plus nombreux et exigeants, on fait le point sur les aspects suivants:

- Quel a été le profit net sur l'exploitation de un, de trois, de cinq, de 10 magasins? A-t-il été proportionnel au nombre de magasins, à leur taille, à la qualité de leur situation, etc.? Les coûts d'une organisation centrale toujours plus élaborée ont-ils été justifiés par le revenu net des magasins?
- Prévoit-on, si l'on met sur pied une organisation centrale encore plus importante, pour un réseau accru de succursales, que le profit sera plus élevé? Si oui, de combien?
- L'expérience vécue quant au financement de l'expansion indique-t-elle des difficultés croissantes ou décroissantes? Jusqu'à quel point le recours à du capital externe affecte-t-il le profit?
- Le personnel de direction est-il en nombre suffisant et sa compétence est-elle à la mesure des nouveaux besoins?
- Comment se situe-t-on vis-à-vis les concurrents? Peut-on en savoir davantage sur leurs projets d'expansion? Comment ceux-ci peuvent-ils influer sur les décisions?

En somme, à tous les points de vue, une expansion additionnelle est-elle souhaitable? Une étude s'impose avant de s'engager dans des étapes où la croissance constitue un virage important.

CHAPITRE

4 UN RÉSEAU DE TAILLE MOYENNE: DE 10 À 50 MAGASINS



50 succursales, c'est une entreprise de taille qui ne peut fonctionner et prospérer qu'à des conditions strictes, dictées par l'expérience.

Les fonctions du siège social, qui étaient de peu d'envergure aux premières étapes de la création du réseau, sont maintenant très complexes à un double point de vue: la dimension de l'administration centrale et la dispersion des succursales.

La marge est vaste entre 10 et 50 succursales. La structure et le cadre d'organisation proposés ici sont ceux d'un commerce à succursales de grande taille; moyennant des ajustements, ils peuvent cependant convenir à un réseau de dimension moyenne.

Il est très important de s'assurer que les postes de direction sont assumés par des directeurs compétents. Il vaut mieux payer davantage pour un cadre expérimenté que d'embaucher un apprenti à meilleur compte. L'économie réalisée par une trop grande restriction à cet égard serait illusoire.

Beaucoup de présidents se réservent la partie intéressante des fonctions (relations, décisions), et laissent à leurs subalternes les tâches d'exécution qui leur répugnent. Le cadre, qui a généralement un niveau élevé de formation et qui a été motivé à assumer des fonctions de responsabilité, autant pour les privilèges humains que pour un salaire supérieur, est souvent frustré par une telle attitude et ne fournit qu'une fraction de son rendement.

Quand on tolère des chefs incompétents dans une organisation et surtout quand les affinités familiales priment la compétence, les meilleurs directeurs sont portés à se chercher un emploi dans un environnement qui correspond mieux à leurs aspirations et où ils pourront se faire valoir plus sûrement. L'entreprise fonctionne alors avec une équipe de direction trop souvent renouvelée. Par contre, un groupe bien coordonné de cadres supérieurs dynamiques donne à l'entreprise l'impulsion essentielle à son évolution et à son progrès, face à la concurrence.

Un réseau de 10 à 50 succursales est relativement facile à diriger s'il est bien structuré. Il a dépassé sa crise de croissance et devrait posséder toutes les ressources nécessaires à son bon fonctionnement.

L'atmosphère peut y être très stimulante et le personnel peut y développer un très haut niveau d'engagement envers l'organisation. Si on prend les mesures appropriées, les décisions ne sont pas retardées indûment, l'adaptation au changement se fait sans heurt, l'identification et le règlement des problèmes connaissent peu de retard. On peut y atteindre un niveau optimal d'efficacité et de dynamisme.

Les titres des dirigeants varient selon celui que se donne le propriétaire. La hiérarchie revêt l'une ou l'autre des formes suivantes:

président — vice-président — directeur — chef de service
ou président — vice-président — directeur général — directeur
ou directeur général — directeur — chef de service

Dans ce chapitre, nous adoptons la première option.

Les grandes fonctions sont explorées ici dans toute leur ampleur, mais strictement sur le plan de l'organisation. Elles varient selon la taille, la nature et les politiques de l'entreprise.

A L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE

Dans l'administration générale, les fonctions sont coordonnées et intégrées selon les objectifs de l'organisation. Le leadership des dirigeants et particulièrement du président est d'importance majeure. La motivation des employés et la canalisation des forces sont essentielles à une unité de pensée et d'action nécessaire à l'organisation.

C'est le moment de procéder à la création d'un conseil d'administration dépassant le cadre de l'entreprise. La contribution qu'on peut attendre de personnes expérimentées recrutées à l'extérieur est inestimable pour l'élaboration des politiques de l'entreprise et pour les prises de décisions majeures. De plus, le rayonnement de ces administrateurs dans leurs milieux respectifs peut représenter un atout précieux pour l'accroissement des ventes, le développement territorial, le financement, etc.

Le président coordonne des fonctions fort diverses: le personnel, les finances, la commercialisation, et l'exploitation. Toutes ces fonctions sont étroitement liées les unes aux autres et c'est l'effort conjugué qui produit le résultat final. Par exemple, le vice-président, commercialisation, prépare des programmes de développement, le vice-président, personnel, planifie les effectifs requis et le vice-président, finances et contrôle, prévoit des capitaux pour l'expansion et s'assure que le rythme d'expansion ne dépasse pas la disponibilité des ressources. Une partie importante des gestes de chacun a un impact sur nombre d'autres secteurs de l'organisation. L'absence de coordination mène à la confusion et aux conflits.

Il est évident que le président ne peut pas tout voir et tout savoir. Un système de management lui est essentiel pour lui permettre de bien contrôler l'organisation. La délégation de pouvoirs est déléguée de niveau en niveau jusqu'à la base.

Un rôle important d'un cadre est de contrôler le personnel qui relève directement de lui. À tous les niveaux, le dirigeant doit s'assurer que les chefs du niveau inférieur au sien exercent bien leur fonction de contrôle. De là la nécessité d'un système administratif, qui détermine comment chacun exerce ce contrôle. Ainsi le contrôle administratif est une longue chaîne qui commence au sommet et qui se prolonge sans interruption jusqu'à la base.

B VICE-PRÉSIDENT, PERSONNEL

La fonction de gestion du personnel est souvent mal comprise, même dans la grande entreprise, où on n'y voit qu'un mal nécessaire. Pourtant, dans une entreprise de taille importante, cette fonction peut contribuer à l'accroissement de la rentabilité, à l'harmonie des relations interpersonnelles et à l'amélioration de la productivité.

Le commerce à succursales est caractérisé par un personnel relativement nombreux et dispersé. La mécanisation des fonctions y est peu développée et une part importante du succès repose sur le niveau de compétence et de motivation des employés. Dans une telle optique, l'importance d'une gestion efficace du personnel est primordiale.

La fonction « personnel » est la responsabilité spécifique d'un vice-président. L'exécution des tâches qui s'y rapportent est toutefois partagée avec les chefs des autres unités administratives du siège social et les directeurs de succursales.

En ce qui concerne les politiques, les normes et les contrôles, cette fonction est orientée vers les objectifs suivants:

S'assurer que les besoins de main-d'oeuvre à tous les niveaux sont satisfaits.
Cet objectif implique:

- l'analyse et la définition des besoins de l'organisation. Chaque unité administrative tient un inventaire de ses besoins et le révise périodiquement par un examen des points suivants:
  — besoins quantitatifs: postes non comblés, départs, taux de roulement, besoins futurs prévus.
  — besoins qualitatifs: niveau de développement du personnel, évolution des programmes de perfectionnement, plans à venir et besoins.
- l'établissement d'un système centralisé permettant de voir l'évolution de l'organisation et où elle se situe.

S'assurer que le niveau de motivation est le meilleur possible. À cette fin, on utilise les moyens suivants:

- analyse et définition des éléments reliés à la motivation. Éléments de détection: roulement du personnel, griefs des employés, absences et retards, taux d'accidents, enquêtes internes et rumeurs.
- établissement d'un système équitable de rémunération: salaires, bénéfices, bonis.
- instauration de bonnes relations de travail: communication aux employés des avantages sociaux, négociation des contrats collectifs selon le mandat, système de règlement des griefs et des causes de mécontentement.
- création de programmes spéciaux de motivation: styles de gestion, discipline de management, image de l'organisation, qualité de la vie, etc.

S'assurer que les systèmes administratifs en place traitent de façon appropriée toutes les données reliées au personnel. En voici les principaux éléments:

- les systèmes et services associés:
  — la comptabilité de la paie, l'information (paye et dossiers du personnel), les dossiers dont les cadres ont besoin.
- l'information de base requise:
  — formule d'emploi et données personnelles, paye et avantages sociaux, contrats de travail, contrôle des modifications de toute nature (addition, soustraction, changements, transferts, etc.), dossiers de développement, formules d'exemption d'impôt, dossiers d'évaluation, etc.

Le service du personnel maintient généralement un dossier complet sur chaque employé et y consigne l'information et les changements qui le concernent.

Au siège social, on établit pour les succursales, les règles à suivre pour le recrutement et l'embauche, les programmes de formation, la forme des dossiers d'évaluation, les formules de description de tâches, les registres d'assiduité, etc.

C VICE-PRÉSIDENT, FINANCES ET CONTRÔLE

Un réseau a des besoins très particuliers sur le plan de l'information et des contrôles. Chaque magasin est un centre de profits; la rapidité du déroulement des opérations et les possibilités de perte à très court terme rendent essentielle la préparation d'informations complètes et rapides sur chacun. Cette information doit permettre de détecter rapidement les déviations et leurs causes.

Par ailleurs, la comptabilité doit, et c'est son rôle de le faire, traiter les informations financières courantes et préparer les rapports statutaires que sont le bilan et l'état des profits et pertes.

Les principales fonctions de ce secteur peuvent se résumer ainsi:

Systèmes et méthodes comptables

- Définir et préparer les systèmes de contrôle et de comptabilité, selon les exigences de l'organisation et définir les politiques à établir.

Ces exigences portent sur les besoins de systèmes de contrôle de l'exploitation (encaissements, stocks, facturation, etc.), de la mise en marché (analyse des ventes par groupes de produits, calcul des marges, etc.), du personnel (productivité, salaires, roulement, etc.) et d'autres besoins tels que les budgets, les programmes de management requérant des contrôles spécifiques, les besoins de la comptabilité, etc.

- Administrer les systèmes existants: fonctionnement, corrections, modifications, extensions, etc.

Dans une entreprise de grande taille on recourt généralement à l'informatique. La création des systèmes, leur entretien ainsi que l'alimentation de l'ordinateur et le traitement courant des données peuvent constituer une tâche distincte, qui est sous la responsabilité du vice-président finance et contrôle.

Comptabilité financière

- Comptabilisation des données selon les principes comptables et les exigences des systèmes; établissement de normes quant au temps, à la clarté et à la précision.
- Études et analyses de la situation financière et des besoins futurs de l'organisation afin de s'assurer que l'équilibre financier et les besoins courants sont satisfaits (fonds de roulement, emprunts, financement à long terme et contrôle du niveau des actifs: encaisse, stocks, etc.).
- Émission des rapports et des analyses permettant de comprendre rapidement la situation de l'entreprise dans son ensemble et par centre de responsabilité et de profits. Ces rapports peuvent être standards et périodiques, ou spécifiques et spéciaux lorsque les circonstances le requièrent.

Contrôles

- Exercice des contrôles courants sur les actifs et les dépenses:
  — encaissements, inventaire, équipement;
  — systèmes comptables, comptes à payer, comptes à recevoir, documentation et autorisations requises;
  — contrôle des dépenses et autorisations appropriées.
- Contrôle et analyses budgétaires.

Assurances

Les assurances sont un domaine très spécialisé. Il est difficile pour la direction des entreprises de s'y retrouver. Les compagnies et les agents d'assurances sont rarement les meilleurs guides, à cause de la situation de conflit d'intérêts où ils se trouvent. Il est très fréquent que l'entreprise soit mal assurée à un coût beaucoup trop élevé.

La meilleure façon de se protéger par une assurance efficace et économique est de confier l'étude de ses besoins à un conseiller en assurances (et non à un agent d'assurance). Le conseiller n'est pas un vendeur et n'est pas à la solde d'assureurs. C'est une personne indépendante et objective, payée par l'entreprise. Il a pour mandat de déterminer les besoins du client et la forme de protection la plus appropriée et la plus économique.

D VICE-PRÉSIDENT, COMMERCIALISATION

Le vice-président commercialisation a pour tâche de concevoir et de préparer l'exécution des stratégies qui permettront d'atteindre les objectifs visés.

Les préoccupations du responsable de la commercialisation dans une grande entreprise peuvent être envisagées sous sept aspects principaux:

- le choix d'un type de clientèle et l'image de l'entreprise;
- les ventes;
- l'assortiment des marchandises et les prix;
- la publicité et la promotion;

- le programme de marques privées;
- le contrôle et l'analyse des données du marché et de la technologie;
- l'expansion et le développement de l'entreprise.

Le choix d'un type de clientèle et l'image de l'entreprise

Une entreprise de commerce à succursales est généralement homogène: ses magasins vendent des produits identiques, dans une même gamme de qualité et de prix; tous visent une clientèle précise, ayant un profil défini. On choisit de se présenter sous une étiquette « escompte et bas prix » ou on s'adresse à une clientèle aisée. Ce choix peut être délibéré, pour des motifs personnels ou rationnels du propriétaire, mais il est souvent historique: on a réussi dans un type de magasin et on décide de procéder à une expansion par la multiplication d'établissements identiques.

Pour bénéficier de tous les avantages reliés à la normalisation, on se donne une définition à laquelle on s'efforce de demeurer fidèle. Ceci entraîne des économies d'échelle dans les achats, des critères permanents dans le choix des sites, des techniques de vente adaptées à la clientèle, une publicité applicable à tous les magasins, des critères uniformes de sélection du personnel, etc.

La projection extérieure que l'on fait de l'entreprise constitue son image. On concrétise celle-ci par tous les moyens physiques qui peuvent contribuer à son identification. Ceci entraîne une obligation stricte de choisir des endroits où est concentré le type de clientèle visé et d'adopter une image extérieure que celle-ci apprécie.

Les politiques de service, de publicité et de fixation des prix sont établies en rapport avec celles des entreprises directement concurrentes. On se distingue de celles-ci par une foule de détails d'organisation et de présentation, mais on ne cherche pas à se mesurer à des entreprises de catégories différentes. Ce qui peut caractériser une entreprise dynamique, c'est aussi la variété des produits, la tenue à jour d'un stock où les produits périmés sont éliminés et où les nouveaux produits sont mis en vente rapidement.

Les ventes

Les magasins n'existent qu'en fonction des profits. La seule source de profits, ce sont les ventes. Un magasin qui vend beaucoup produit des bénéfices, s'il est bien administré. Nombre de facteurs, dont les locaux eux-mêmes et les techniques utilisées, influent sur le volume des ventes.

Le magasin

L'image du magasin, qu'on a su adapter à la clientèle, est certes fondamentale comme élément permettant d'attirer les clients, mais une organisation adéquate du magasin est essentielle pour effectuer le maximum de ventes et en retirer le plus de profits.

L'utilisation optimale de l'espace varie selon le type de magasin et le mode de vente utilisé. Dans certains cas, toute la marchandise est en magasin, alors que dans d'autres, un espace plus ou moins vaste est réservé à l'entreposage. Certains produits exigent de la réfrigération et d'autres doivent être vendus par un commis spécialisé. Les marges de profit sur les divers articles en magasin influent sur l'espace qu'on leur attribue et l'endroit où on les étale.

Des traités spécialisés décrivent des techniques éprouvées pour obtenir le maximum de ventes et de profits.

Les techniques de vente

L'étalage est le vendeur dans les magasins où la vente est dépersonnalisée et où le libre-service est en vigueur. Dans les magasins à service personnalisé, la qualité des vendeurs est prépondérante. Dans de tels cas, la formation des vendeurs est un investissement rentable, mais elle doit être complétée par un programme adapté à l'entreprise elle-même.

Dans plusieurs entreprises, le responsable des ventes assume la responsabilité complète d'un rayon, ce qui comprend le contrôle des stocks et l'approvisionnement. Le volume de travail est alors partagé entre plusieurs personnes dont les fonctions sont clairement définies. Un rayon est alors à l'image d'un magasin et les profits qu'on y réalise influent sur la rémunération du responsable.

L'assortiment des marchandises et les prix

À l'intérieur des stratégies adoptées quant à la clientèle cible, à la situation du magasin et au mode de vente, la préoccupation du choix des marchandises et du niveau des prix est un facteur important de vente.

Le choix de produits adaptés à une clientèle particulière est une tâche difficile. Les grossistes et les groupes peuvent être d'un précieux secours, mais il reste toujours que les décisions finales relèvent du responsable local de l'approvisionnement, qui tient compte de l'expérience vécue avec la clientèle.

Parallèlement au choix des produits, le niveau des prix doit être l'objet d'un effort suivi pour correspondre aux moyens et aux habitudes de la clientèle. On ne saurait toutefois établir une politique sans avoir au préalable vérifié celles des concurrents directs. Un écart important et permanent dans les prix est rarement recommandable; à prix égaux, on exercera un pouvoir d'attraction par le service, les politiques de remboursement, la variété des marchandises, etc. Bref, une politique de prix doit être réaliste, en fonction de la concurrence, mais elle ne doit pas entraîner un sacrifice trop lourd, au chapitre des profits.

La publicité et la promotion

Ce n'est pas tout de posséder le nécessaire pour servir le client. Il faut d'abord l'attirer au magasin. C'est le but de la publicité et de la promotion.

La publicité est un monde complexe tant par le contenu des messages qu'elle véhicule que par le choix des médias qu'elle utilise. Une des premières conditions d'efficacité est d'atteindre la clientèle cible qu'on a choisie, par l'emplacement du magasin, l'image qu'on a adoptée et l'assortiment de marchandises qu'on offre. L'examen des campagnes publicitaires des concurrents fournit souvent une bonne base d'orientation.

Quand une entreprise a atteint une certaine importance, elle ne peut se permettre d'utiliser son budget publicitaire sans posséder une bonne connaissance des règles qui prévalent dans ce domaine. Si le responsable de ce secteur n'a pas la formation et l'expérience requises, le recours à une agence de publicité est impératif, d'autant plus que la majeure partie des coûts de l'agence est payée à même l'escompte de 15% que celle-ci reçoit des médias.

Le budget de publicité peut théoriquement s'établir selon un rapport avec le volume des ventes, la nature du commerce et la situation du magasin. Ainsi les magasins d'alimentation, les quincailleries et les pharmacies ont généralement des budgets de 1% à 1 1/2% à ce chapitre. Par contre, les magasins de vêtements et d'ameublement dépensent de 2% à 5% du volume de leurs ventes. Mais des facteurs importants, tels que la politique des concurrents ou celle d'une SIDAC, viennent souvent perturber l'application de ces pourcentages.

Un bon service de publicité met aussi en oeuvre des moyens pour évaluer les résultats et pour mesurer spécifiquement l'efficacité des moyens utilisés.

De toute façon, pour assurer le rendement optimal sur les sommes consacrées à la publicité, une surveillance constante doit être apportée à tous les aspects de cette activité. Il est souvent profitable de retenir à cette fin les services d'un spécialiste.

La promotion est une forme particulière de publicité. Elle prend des formes diverses: celle qui est axée sur la marchandise et sur les prix (les « spéciaux ») et celle qui est basée sur l'information en rapport avec la marchandise. Les concours, les promotions saisonnières et les activités purement sociales sont d'autres moyens largement utilisés pour attirer l'attention des clients potentiels sur l'entreprise.

Le programme de marques privées

Un programme de marques privées est difficile à établir et à maintenir. Son succès exige que le produit soit de toute première qualité, car l'image de l'entreprise est en jeu. Les contrôles de qualité doivent être

très rigoureux, car le fournisseur n'ayant aucun intérêt à promouvoir la vente de ce produit concurrentiel aux siens, a tendance à écouler ceux de qualité inférieure et à faire du dumping de ses surplus.

La mise sur pied d'un programme de marques privées constitue pour le détaillant un moyen de se libérer des contraintes imposées par les grands fabricants et d'offrir à sa clientèle un produit distinctif qui n'est pas offert ailleurs et que le client ne peut donc pas comparer.

En plus d'offrir au marchand une plus grande liberté d'action et une meilleure position de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs, les produits de marque privée coûtent généralement moins cher, les dépenses de commercialisation étant exclues. Il suffit alors de leur accorder un endroit privilégié dans le magasin et un traitement spécial dans la publicité, pour en favoriser la vente. La marge moyenne de bénéfice s'en trouve alors augmentée.

Le coût inférieur des produits de marque privée peut permettre d'offrir ceux-ci à prix avantageux, lors des promotions. En établissant systématiquement une image distinctive de qualité pour les produits de marque privée, on encourage la fidélité du client.

Auprès des fournisseurs, le détaillant peut utiliser ses produits de marque privée pour exercer des pressions et obtenir des avantages (escomptes, promotions, etc.) qu'il ne pourrait obtenir autrement.

Le contrôle et l'analyse des données du marché et de la technologie

Souvent, les commerçants sont complètement ignorants des données et de l'évolution de leur marché, ainsi que des techniques utilisées dans leur milieu. Le seul moyen de résister à la concurrence est de la devancer, de prévoir ses stratégies de développement et de les déjouer. Toute entreprise qui ne se tient pas à jour quant à la technologie de son milieu et à l'évolution de son marché s'expose à des problèmes à moyen et à long termes. Il est essentiel de conserver à jour les données relatives à la consommation et à l'évolution des populations dans tous les endroits où on exploite des magasins et où on projette d'en établir.

Sur le plan technologique, la vérification de l'évolution doit être continue. L'entreprise doit s'abonner aux revues techniques spécialisées et aux revues d'affaires, et assurer la circulation de cette documentation parmi ses cadres. Il est essentiel que ceux-ci participent régulièrement aux conférences, séminaires et expositions reconnus pour être à la pointe du progrès dans leurs champs d'action respectifs (commercialisation, opérations, finances, personnel, etc.).

L'expansion et le développement de l'entreprise

L'expansion et le développement sont les principales responsabilités du vice-président, commercialisation. On trouve l'information quant aux meilleurs moyens à adopter par la lecture des diverses revues et publications spécialisées, la visite d'expositions, la participation à des congrès et à des séminaires nationaux et internationaux et l'observation des méthodes des concurrents locaux et étrangers.

Il est important qu'une partie raisonnable des profits de l'entreprise et des efforts du management soient consacrés à faire progresser l'entreprise et à la garder à la pointe du progrès. Le renouvellement des actifs et la rénovation des véhicules commerciaux doivent se faire systématiquement et selon un plan prédéterminé afin d'éviter que l'entreprise ne se retrouve vieillie et dans une position de recul telle qu'il lui soit presque impossible de remonter la pente.

Un autre excellent moyen d'expansion et de développement est la multiplication des magasins (1). L'expansion par le succursalisme, comme par la franchise, repose sur un facteur dont l'importance est déterminante: l'emplacement des magasins. En effet, un magasin de détail bien situé et mal géré a de meilleures chances de rentabilité qu'un magasin bien géré et mal situé. Les principaux facteurs à considérer dans le choix d'un emplacement sont: la proximité du marché, les voies d'accès et les facilités de stationnement. De nombreux commerces trop petits pour créer un trafic commercial peuvent recruter une bonne clientèle par l'interception commerciale: ils s'établissent le long des principales voies d'accès du trafic commercial, c'est-à-dire du trafic occasionné par une population en train de magasiner.

(1) Voir aussi « L'expansion de votre commerce par le franchisage », « L'expansion de votre commerce par l'acquisition ou la vente », même collection, Direction du commerce.

Le choix d'un emplacement se fait par une combinaison de vérifications visuelles, de vérifications techniques et de calculs. Le processus habituellement suivi est le suivant:

- procéder à une vérification visuelle préliminaire des secteurs commerciaux et résidentiels d'un district;
- identifier les principaux pôles d'attraction commerciaux du district et juger des meilleurs emplacements commerciaux potentiels, compte tenu des accès, des voies de trafic commercial, de la disponibilité des emplacements et de leur aspect;
- vérifier le potentiel présent et futur du marché pour ces emplacements;
- inventorier la population des zones commerciales déterminées et en établir les caractéristiques significatives (âge, revenu, ethnie, occupation, etc.);
- déterminer le potentiel de vente pour les produits visés;
- évaluer les concurrents établis dans cette zone commerciale;
- établir, à partir d'une analyse comparative des données (potentiel et concurrence) si une implantation peut être profitable et déterminer les superficies commerciales possibles;
- évaluer les alternatives et décider de l'implantation.

E VICE-PRÉSIDENT, EXPLOITATION

C'est au niveau de l'exploitation que l'entreprise parvient à la réalisation de ses objectifs. Tous les efforts de l'organisation sont axés sur la relation de l'entreprise avec la clientèle.

La fonction de l'exploitation est importante et il est capital qu'elle soit bien structurée, surtout dans une entreprise à succursales. L'exploitation étant avant tout une fonction des magasins, les rapports du siège social avec ceux-ci doivent être particulièrement bien structurés. Dans la plupart des activités, *l'exécution se fait dans les magasins, alors que la façon de le faire est définie par le siège social.*

Voici les principales activités ou fonctions dont la responsabilité échoit au vice-président, exploitation:

Achats et gestion des stocks

L'administration des achats, la gestion des stocks et la direction des ventes sont des fonctions interdépendantes. Aucune d'entre elles ne peut être remplie de façon appropriée sans que des communications bien structurées ne soient établies entre les responsables.

En effet, seul le directeur des ventes est en mesure de déterminer les besoins en marchandises, leurs particularités, les quantités requises, la vitesse de rotation des stocks, etc. Ce n'est qu'à partir de ces données que le responsable de l'approvisionnement peut négocier les achats, obtenir des escomptes de quantités, déterminer des programmes et des lieux de livraison, etc.

Comment établir un système pour contrôler les achats et la mise en marché de milliers d'articles? Un supermarché en offre plus de 7000 et un grand magasin moyen peut en tenir plus de 30 000.

Il est essentiel, d'une part, d'assurer le contrôle des coûts et de l'approvisionnement pour une grande quantité de produits réguliers, et de l'autre, de suivre l'évolution constante des marchés. Grâce à un contact constant avec le service des ventes, à l'observation des concurrents et à l'analyse des ventes des années antérieures, on est en mesure de tirer le meilleur parti possible des changements occasionnés par l'évolution des produits et de la clientèle, par les changements de saison et par les occasions créées par les événements spéciaux. Pour une entreprise de grande taille, il est difficile de mettre en place un système efficace d'achats pour des milliers de produits, qui n'utilise pas l'informatique.

Un bon système d'achats tient principalement compte de deux éléments: le produit et le fournisseur.

- Le produit

Un produit qui est acheté et gardé en stock sur une base constante peut être traité de façon automatique dans le système et même les commandes peuvent être passées par l'ordinateur. Le système calcule le roulement de tous les produits et identifie ceux à bas taux de roulement afin d'éliminer les produits non profitables.

Les produits saisonniers et à forte fluctuation doivent, par contre, être traités individuellement et un personnel approprié doit être prévu à cette fin. En collaboration avec le service des ventes, le responsable de l'approvisionnement se doit de mettre sur pied un « calendrier annuel de mise en marché », qui fournit les caractéristiques d'achat des produits à demande irrégulière: le potentiel de vente, les marges et les escomptes, les facteurs concurrentiels, l'effet sur les produits réguliers et la synchronisation de l'achat de publicité et de la mise en marché.

- Le fournisseur

Les principaux objets des relations avec les fournisseurs sont les suivants:
— la négociation du coût à l'achat;
— la négociation des escomptes;
— l'entrée des nouveaux produits;
— la négociation des promotions;
— la négociation des crédits publicitaires;
— la régularité des approvisionnements;
— le contrôle de la qualité;
— le contrôle et la position des espaces de vente;
— certains autres points mineurs (livraison, coûts des transports, etc.).

Sur le plan pratique, il est généralement préférable d'acheter une partie importante des produits par l'intermédiaire d'un grossiste ou d'un groupe de marchands agissant comme grossiste. Toutefois, cela n'est pas toujours possible et il est fréquent que les économies ou les événements justifient la mise sur pied d'un bureau complet d'achats et d'un service de distribution. L'entreprise doit alors faire appel à des spécialistes externes pour assurer la mise en place de systèmes efficaces.

Un détaillant connaissant bien la fonction d'achat et les escomptes qui y sont reliés, peut choisir d'acheter certains produits directement et d'autres du grossiste. Il peut même récupérer auprès du fournisseur une partie des escomptes publicitaires sur les marchandises achetées au grossiste.

La gestion des stocks est une fonction parallèle à l'approvisionnement. Elle comporte la réception et la classification de la marchandise, ainsi que la mise en étalage de façon à présenter une image attrayante pour la clientèle et à prévenir les pertes. Les relevés d'inventaires font partie de cette fonction.

Une technologie spécialisée peut servir de guide pour la gestion des stocks: les commandes, la réception, la mise en réserve, l'étiquetage, la mise en étalage, la manutention du stock de promotion, les changements de prix, le contrôle des bris et des pertes, etc.

Entreposage et distribution

Il est rarement avantageux d'établir un service autonome complet d'entreposage et de distribution. Certains très grands détaillants à succursales procèdent encore par l'entremise de grossistes. La création d'un tel service requiert un effort administratif et financier considérable, qui n'est pas toujours compensé par des gains.

Au départ, chaque fournisseur ou presque est pourvu d'entrepôts et de service de distribution dont le client paie le coût, dans son prix d'achat. Il faut éviter que des services déjà disponibles ne fassent double emploi.

Quels sont donc les aspects à considérer avant d'établir un service autonome d'entreposage et de distribution?

- La livraison individuelle de petites quantités à de nombreux magasins entraîne pour le fournisseur des frais élevés. Celui-ci accorde des réductions de 5% à 10% pour des livraisons globales à un point unique. Seul un calcul comparatif des coûts permet de procéder au meilleur choix.

- L'approvisionnement direct des magasins par un grand nombre de fournisseurs a d'importantes conséquences de coûts d'administration: la multiplication des commandes, une perte de temps importante pour la réception et la classification des marchandises, la possibilité accrue de vols et de fraudes, une influence indue des fournisseurs sur les commis, une irrégularité d'approvisionnement dont résultent des manques de marchandises ou des surplus de stock, l'obligation de maintenir des stocks plus élevés, etc.
- L'investissement de capital est très considérable. Un appareil administratif complet et spécialisé doit être mis en place.
- Les erreurs administratives à l'entrepôt se répercutent sur l'ensemble des magasins. Les coûts totaux peuvent être supérieurs aux économies réalisées. Dans les meilleures conditions possibles, les grandes entreprises et les grossistes peuvent limiter leurs coûts globaux à environ 4% à 5%. Certains grossistes dépassent 10%. Une mauvaise gestion occasionne des coûts parfois astronomiques.

En résumé, une opération d'entreposage et de transport est complexe et demande une haute qualité d'administration. Il est difficile d'en obtenir un rendement maximum.

Pour une entreprise commerciale, au début et souvent au delà de 10 magasins, un grossiste ou un groupe coopératif peut, à un coût raisonnable, assurer un service d'entreposage.

Le détaillant peut également se donner un service à trois volets: un petit entrepôt où on ne manipule que les stocks sur lesquels l'économie est considérable; le service d'un grossiste pour les stocks sur lesquels les marges de coût ne sont pas importantes; un système de livraison directe, là où cela est justifié.

La création d'un service complet d'entreposage et de transport est la dernière étape à franchir. Il est toutefois possible que les grossistes ou les groupes volontaires rejettent une entreprise qui prend trop d'ampleur et qui devient pour eux un concurrent. Dans ce cas, il peut être opportun de hâter l'établissement d'un entrepôt. L'entreprise peut aussi être en conflit avec le grossiste, si ce dernier exploite ses propres magasins. Il vaut alors peut-être mieux se protéger.

Contrôle des fonds

Les fonds provenant des ventes sont encaissés selon les normes établies et sont acheminés à la banque ou à un service spécialisé de messagerie.

Relations avec la clientèle

Les ventes se font dans les magasins, mais il appartient au siège social de voir à ce que soient bien appliquées les politiques de relations avec la clientèle, spécialement les activités concernant la vente, les remboursements, les encaissements et les autres services.

Commercialisation

La fonction de commercialisation est dirigée par le siège social. On doit surveiller de près plusieurs activités qui doivent être exécutées localement: décoration saisonnière du magasin, enseignes, mise en marché de promotion, examen de l'évolution des stratégies concurrentielles, comportement du marché local, etc.

Contrôle et direction du personnel

C'est aussi au vice-président, exploitation de s'assurer que, dans les magasins, on exerce un contrôle du temps de travail et une surveillance appropriée de l'exécution des tâches. Ces fonctions sont tout à fait décentralisées, mais les responsables de l'exploitation, tant au siège social que dans les magasins, doivent voir à ce qu'elles soient bien remplies.

Prévention des pertes

Tout commerce est vulnérable aux pertes causées par le vol. À plus forte raison, dans un réseau de succursales où la dispersion des unités et un grand nombre de personnes (employés et clients en contact avec la marchandise) créent et multiplient les occasions.

Les techniques de mise en marché qui incitent fortement le client à acheter le portent également à voler. Les pertes moyennes pour les commerces, selon leur nature, se situent entre 1% et 5%. S'il est rare que le taux soit inférieur à 1%, il est fréquent qu'il dépasse 5%.

Les principales sources de vol sont:

- les employés: à la réception, dans le secteur de réserve et au moment de l'encaissement;
- les clients: le vol à l'étalage et les jeux sur les prix;
- les fournisseurs: à la livraison et à la mise en étalage.

Au facteur de perte par le vol s'ajoutent de nombreux autres: erreurs, bris, désuétude, détérioration, etc. Il est essentiel, pour chaque entreprise, de mettre en place un système de contrôle des stocks, afin de pouvoir identifier rapidement tous les genres de pertes et d'en connaître l'envergure.

À titre d'exemple, on peut citer le cas d'un détaillant qui évaluait ses pertes entre 2% et 3% et qui s'est rendu compte, après la mise en place d'un système d'information approprié, qu'elles étaient plutôt de 12% à 14%. Grâce à des mesures préventives, il a pu ramener ce taux à moins de 5%, en une année, augmentant ainsi ses profits nets de plus d'un demi-million de dollars.

Entretien

Il y a plusieurs aspects importants à considérer quant à l'entretien et à la réparation des actifs immobiliers, comme ceux reliés aux clauses des baux signés et aux garanties accordées par la loi sur les propriétés nouvellement construites. En effet, des dépenses sont souvent encourues pour des réparations dont la responsabilité incombe soit au propriétaire, en vertu du bail, ou à l'entrepreneur, selon les garanties légales.

Alors que l'ensemble des achats de marchandises est généralement bien contrôlé, l'achat des services (dont l'entretien et la réparation) est très souvent négligé et mal contrôlé. Il en résulte des coûts injustifiés.

Une question revient fréquemment: doit-on avoir son propre personnel pour assurer l'entretien et la réparation, ou doit-on employer des entrepreneurs externes? L'expérience révèle qu'aux points de vue qualité et coût, il est généralement plus avantageux de recourir aux services d'en-

trepreneurs indépendants. En effet, la diversité des besoins (chauffage, électricité, menuiserie, mécanique, etc.) rend nécessaire le recours à de nombreux spécialistes et l'irrégularité des travaux cause de nombreuses pertes de temps, chez un personnel à plein temps.

Une formule fréquemment utilisée consiste à employer un spécialiste en entretien et réparation qui a pour tâche d'administrer ce secteur, tant pour les véhicules et le matériel que pour les biens immobiliers. Il voit à définir les besoins, sur le plan préventif, et assure l'emploi d'entrepreneurs compétents. De plus, il surveille l'exécution des contrats et les coûts encourus.

Ce spécialiste a de plus pour tâche de diriger ou de surveiller la mise en place de nouvelles installations, de faire exécuter les rénovations et parfois aussi de recommander l'achat ou la location d'équipement ainsi que les mesures à prendre pour l'installation et l'entretien. Le coût d'un tel spécialiste se justifie très tôt par les dommages qu'il permet d'éviter (arrêts de réfrigération, pannes d'électricité, etc.).

Prévention des accidents

En plus de l'aspect humanitaire relié à la prévention des accidents, il y a de nombreux coûts directs ou indirects qui en résultent et qui peuvent augmenter de façon appréciable si des mesures ne sont pas prises pour les prévenir.

En ce qui a trait aux coûts directs, il y a les compensations que doit payer l'employeur (jours de maladie payés, assurances, etc.), et les cotisations à la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, dont les pénalités peuvent atteindre des niveaux très élevés, si les taux d'accidents dépassent les normes établies.

Quant aux coûts indirects, il y a la perte de service de l'employé et l'obligation de payer du temps compensateur, sans compter la perte possible de ventes due à l'inexpérience du personnel de relève.

La Commission de la santé et de la sécurité du travail fournit une documentation assez complète sur les accidents et leurs causes, et sur la manière de les prévenir.

Des dossiers internes bien suivis et la préparation de rapports périodiques sur les accidents, leurs coûts et les écarts par rapport aux normes permettent d'évaluer la situation et de l'améliorer. La mise en place de systèmes de prévention, les inspections et l'attribution de responsabilités précises pour l'application de ces programmes et pour l'évaluation des résultats aideront l'entreprise à se prémunir contre les accidents et leurs conséquences.

Trafic et transport

Un spécialiste du trafic et du transport a pour mission d'assurer que la marchandise franchisse la route fournisseur-acheteur de la façon la plus efficace et la plus économique, en minimisant les pertes (vol, bris, destruction).

Dans les entreprises qui achètent directement chez de nombreux fournisseurs, on peut réaliser des économies sur les frais de transport et le traitement des réclamations par de meilleures ententes sur les importations, par la prise d'assurances sur la marchandise en transit, par l'utilisation des meilleures voies d'accès, par l'utilisation de moyens de transport plus économiques, par un emballage plus approprié des produits transportés, etc. Ces économies représentent des sommes tellement considérables qu'elles peuvent justifier le recours à des experts dans le domaine.

Ingénierie industrielle

La multiplication des employés va de pair avec celle des magasins. Les salaires représentent généralement le déboursé le plus important de l'entreprise (exception faite du coût des marchandises); ils peuvent varier de 4% à 12% des ventes en moyenne et atteindre des niveaux beaucoup plus élevés dans plusieurs types de commerces (plus de 30% dans certains restaurants).

L'ingénierie industrielle a pour but d'augmenter la productivité du personnel et des ressources matérielles utilisées (équipement, espace, etc.). Les spécialistes de cette discipline étudient systématiquement le travail et l'utilisation des ressources matérielles et tentent d'éliminer les facteurs de faible productivité: temps morts, double emploi, déplacements trop longs ou inutiles, mauvais plans de travail, mauvaise disposition, mauvais outils, etc.

Dans les cas où les méthodes de travail n'ont jamais été étudiées, les économies réalisables sont généralement très substantielles; les cas où elles atteignent 50% ne sont pas rares. Les programmes d'amélioration de productivité s'étendent généralement à plusieurs années.

L'entreprise qui désire entreprendre un programme d'amélioration de la productivité doit être guidée par un spécialiste. Il n'est toutefois pas conseillé d'employer un tel spécialiste à plein temps, à moins que l'entreprise n'ait une assez grande envergure, car le temps requis pour développer les programmes est relativement court, comparativement au temps de mise en application, et les services de l'ingénieur seraient alors largement sous-utilisés.

Assainissement

Dans le secteur alimentaire, l'assainissement ou l'élimination des facteurs de contamination bactériologique et microbienne, occupe une place très importante. Les problèmes de manque d'assainissement ne sont pas seulement une cause importante de perte par détérioration (parfois plus de 2%, dans le cas des viandes) mais peuvent aussi être la cause d'empoisonnement de clients. Les dommages très graves qui s'ensuivent pour la réputation de l'entreprise peuvent, dans certains cas, mener à la faillite.

Des spécialistes des techniques d'assainissement oeuvrent dans la grande entreprise alimentaire de détail: il serait bon que la petite entreprise fasse pression auprès du grossiste ou du groupe pour obtenir une information appropriée sur ces questions.

CONCLUSION

La formule du succursalisme est peu exploitée par l'entreprise commerciale de propriété québécoise. C'est pourtant la voie qu'ont choisie nombre d'entreprises de l'extérieur. Par nécessité, celles-ci ont développé des techniques de contrôle et le plus souvent de gestion à distance qui suppléent à l'absence des propriétaires et des dirigeants.

Par la normalisation des procédés, on a diminué les coûts administratifs; les consommateurs peuvent souvent bénéficier de prix réduits, que permet une telle économie sur les frais généraux. Mais surtout le volume d'affaires important que ces entreprises proposent à leurs fournisseurs entraîne une réduction des coûts d'achat, qui rend possible à la fois un abaissement des prix de détail et un accroissement des profits. Il est donc souhaitable que, selon ces procédés éprouvés, les dirigeants de commerces québécois progressistes adoptent ce mode d'expansion.

Toutefois, la codification centrale des produits et le fait que plusieurs bureaux d'achats se situent à l'extérieur, rendent difficile pour les fabricants québécois l'accès à ce marché. Une étude du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme (1) confirme d'ailleurs que la proportion de produits québécois qu'on y offre est inférieure à celle qu'on constate dans les magasins de propriété québécoise.

Le développement de succursales hors du Québec pourra contribuer à équilibrer cette situation. Non seulement nos commerces québécois y trouveront-ils une plus grande rentabilité de leurs investissements, mais ils contribueront au progrès de l'économie du Québec en ouvrant de nouveaux marchés à nos fabricants québécois.

C'est le double objectif que vise le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme en publiant cette brochure.

(1) « Les habitudes d'achat des entreprises de distribution et leurs relations avec les entreprises manufacturières au Québec », M.I.C.T., 1979.